

* از موضع‌گیری، تحقیر، کوباندن و شرم‌نדה کردن جداً پرهیز می‌کند.
 * انتقاد را در زمان و مکان مناسب مطرح می‌کند.
 * قبل از مطرح کردن انتقاد، تمریخی آن را پیش‌بینی می‌کند.
 * برای رفع مشکل تمهیدات مشخص ارائه می‌کند.
 * محیطی آرام و مناسب را برای ارائه آرا فراهم می‌سازد.
 * در تحمیل نظرات خود اصرار نمی‌ورزد.
 * با اشخاص به نرمش و با موضوعات مورد انتقاد با سرسختی برخورد می‌کند.
 * وضعیت روحی و توان طرف مورد انتقاد را در نظر می‌گیرد.
 * به طرف مقابل اجازه اظهار نظر می‌دهد.

نظم نوین کار تکلیف مدیران چیست؟

از: عین‌اله احمدی

نظریه پرداز آمریکایی نیز تاکید می‌کند، بر این دیدگاه متکی اند که از آنجا که در عصر جدید کم‌کم برآورده کردن نیازهای متنوع و خاص هرگروه (یا حتی هر نفر) از مشتریان جای نیاز توده‌های وسیع مصرف‌کنندگان را می‌گیرد، روش‌های «تولید انبوه» نیز باید جای خود را به «تولید قابل انعطاف» واگذارند، در غیر این‌صورت موسسه تولیدکننده میدان را به رقیبی که بیشتر قادر به هماهنگی با مشتریان باشد، خواهد باخت.

اما مساله مهم در این تحول این است که در هر حال «راه - کارهای» تولید انبوه که نتیجه حدود ۲ سده خلاقیت صنعتگران نخبه بشری است، از آنچنان استحکامی در بازده و بهره‌وری برخوردار است، که به‌سادگی (و شاید هیچوقت) نمی‌توان آنها را به کلی با روش‌های نوین (و کمتر تجربه شده) تولید قابل انعطاف جایگزین ساخت. شاید اساساً نگرستن به مساله از این دیدگاه درست نباشد. تجربه شرکت‌های موفق در جهان، گویای دو واقعیت است.

(۱) آنانکه توانسته‌اند مزایای روش‌های «تولید انبوه» را با ویژگی‌های صنعت کوچک و قابل انعطاف ترکیب کنند.

(۲) آنانکه توانسته‌اند، ویژگی اساسی (تولید کوچک)، یعنی تخصص، احساس شخصیت، اختیار و مسئولیت فردی در کارکنان را از طریق ایجاد زمینه مشارکت مداوم آنان در امور و منافع موسسه «نهادی» کنند، تاکنون برندگان اصلی صحنه رقابت و

اشاره:

آنچه در پی می‌آید برگردان مقاله‌ای از نشریه «اکونومیست» است که با عنوان «نظم نوین کار» (NEW WORK ORDER) در شماره نهم ژوئیه ۱۹۹۴ این هفته‌نامه به چاپ رسیده است.

اما باید در این زمینه یادآور شویم که مترجم مقاله برای تبیین شیوه‌های نوین کاری مطرح در مقاله «اکونومیست»، با نگاهی بومی، کاربست نظرات نوین مدیریتی را مورد کنکاش قرار داده است. لذا ابتدا نظرات مترجم و سپس اصل مقاله را که با عنوان «نظم نوین کار» ارائه شده است، با هم می‌خوانیم.

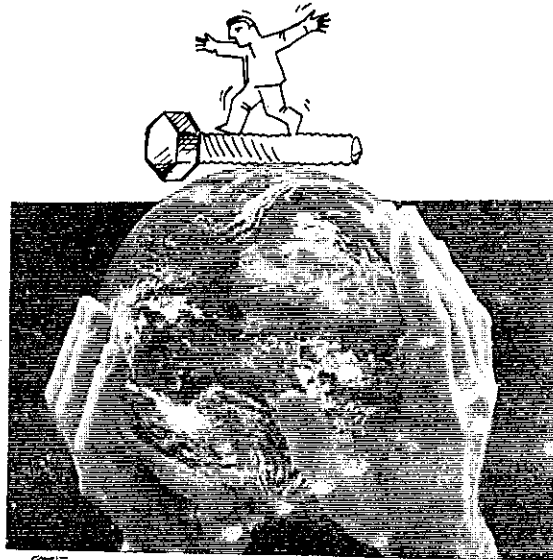
تدبیر

در ادبیات نوین مدیریتی (و از جمله در مقالات متعددی در تدبیر)، بحث از «شیوه‌ها» و «راه کارهای» جدید مدیریتی نظیر ایجاد تیم‌های کنترل کیفی (Q. C. CIRCLES)، مشارکت کارکنان، ایجاد محیط‌های کار با نشاط و لذا پربازده، تکنیک‌هایی نظیر بهینه کردن زمان مواد و قطعات در گردش، (و حداقل موجودی انبار)، آنچه که ژاپنی‌ها آن را «تولید کم تلفات» نام نهاده‌اند، فراوان به چشم می‌خورد. در مقالات متعددی نیز نظریه لزوم «بازآفرینی و نوآفرینی» کامل فرایندهای کاری، مورد بحث قرار می‌گیرد. اغلب نظریه‌های مذکور، چنانکه الوین تافلر

هرچند که اغلب مدیران در حرف روش انتقاد سازنده را پذیرا هستند؛ ولی باید توجه داشت که تغییر عادات، جدا کردن احساسات از حقایق و کاهش منیتها در راستایی که افراد به سود طرفین و سیستم عمل کنند؛ کاری ساده نیست؛ و لازم است برای آن برنامه‌ریزی، سازماندهی و آموزش لازم را در نظر گرفت. حتی مدیران ارشد یک مجموعه نیز مانند بقیه افراد انسان‌هایی هستند که دارای احساسات و منش‌های خاص خود می‌باشند و هیچ ورد یا دستور سحرآمیزی وجود ندارد که با فوت کردن به آنها بتوان تغییر سریع و ناگهانی ایجاد کرد. تنها و تنها به کارگیری روش‌های علمی، تدبیر، متانت، عقل سلیم و آموزش همه‌جانبه آنها می‌تواند در ارتقای مدیران و بهبود کیفیت برخورد آنها موثر واقع شود. تمرین مستمر برای انجام انتقاد سازنده یکی از راههای ارتقاء مهارت‌های انسانی در مدیران است.

منابع:

- ۱ - کتاب «هیچکس کامل نیست» نوشته دکتر هندری وایزینگر، ترجمه پریچهر معتمدگرچی، انتشارات مروارید، چاپ چهارم، تیر ۱۳۷۲
- ۲ - کتاب «روانشناسی توافق»، نوشته راجر فیشر، ویلیام اوری، ترجمه مهدی فرچه‌داغی، انتشارات شباهنگ چاپ سوم، بهار ۱۳۷۱
- 3 - STEPHEN P. ROBBINS, "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", STHED, PRENTIC-HALL 1991
- 4 - MARC G. SINGER, "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", PWS-KENT PUBLISHING COMPANY, 1990



سودآوری بوده‌اند. همین تجارب نشان می‌دهد، اقدامات صوری، زودگذر و ظاهری، از قبیل تشکیل تیم‌های کنترل کیفی (Q. C.) (CIRCLES یا برنامه‌های ظاهراً مشارکتی کارکنان (سیستم‌های پیشنهادات سطحی)، بدون اینکه واقعاً دیدگاه مدیریت موسسه این باشد که حتی المقدور به تک تک افراد و گروه‌ها قدرت و مسئولیت واقعی را تفویض کند، یا بدون اینکه فضایی فراهم شده باشد که هر کدام از کارکنان انجام پیشنهاد خود را قدمی در جهت بهسازی منافع شخصی خویش (درعین بهبود منافع موسسه) به حساب آورند، تنها پیرو «مد روز» هستند، که اگر نگوئیم خود عاملی بر افزایش هزینه‌ها خواهند شد، حداقل می‌توان گفت تأثیرات آنها بسیار زود گذر بوده و با فروکش کردن «غوغای روز» رنگ خواهند باخت.

مقاله‌ای که پیش‌رو دارید، نظری است انتقادی در مورد خوشبینی‌های بیش از حدی که در مورد تأثیرات مثبت تکنیک‌های مدیریتی نوین و «مد روز» وجود دارد. مترجم چندان با بدبینی‌های نویسنده مقاله در مورد این شیوه‌ها، بویژه در کشور ما موافق نیست. بنظر مترجم در کشور ما، مساله اصلی این نیست که روش‌ها و نظریه‌های مدیریتی نادرستی به اجرا گذارده می‌شود، بلکه عمدتاً هیچ روش و نظریه مدیریتی مدونی به اجرا در نمی‌آید. همه کارها، بنا به اجبار عملی و «خود بخود»، بدون پیروی از نظریه و تئوری خاصی انجام می‌گیرد. با توجه به اینکه هر کدام از نظریه‌های فوق، بهرحال دارای مزایایی هستند، لذا بنظر ما کارست آنها، در هر صورت بهتر از هیچ، موثرتر و پربازده‌تر از پیروی کورکورانه از جریان حوادث است.

قدم بعدی

اما توجه ما به آن دسته از مدیران عزیز صنایع که درایت و شهامت به تجربه‌گذاران هر یک از «راه کارهای» مورد بحث را در خود ایجاد کرده‌اند، علاوه بر تبریک این است که، برای قدم‌های بعدی به یافتن روش‌های «خصوصی کردن» نظام مدیریت در موسسه، بیاندیشند. به دیگر کلام، اینکه چگونه می‌توانند بخش چشمگیری از کارهای موسسه را بخشاً و یا به طور کامل به تک تک یا گروه‌هایی از کارکنان واگذار کنند، به طوری که

عملاً در آنان این احساس ایجاد شود که کار خویش را به انجام می‌رسانند. این روش چندان هم دور از دسترس یا بدون سابقه نیست. واگذاری کارها یا خدماتی در شرکت‌ها بصورت «قراردادی» و «پیمانکاری» به افراد یا گروه‌های انجام‌دهنده، در صنایع کشور ما کم سابقه نیست. کنتراست دادن ایاب و ذهاب کارکنان یا رستوران، نمونه‌هایی از این گونه روش‌هاست. شاید اگر مدیریت موسسه، به جای اینکه به طور مجزا، و بنابه تجربه قبلی یا پیروی از دیگران به واگذاری چند فعالیت شناخته شده در موسسه به پیمانکاران بپردازد، فکر خود را (با یاری گرفتن از مشاوران متخصص) بدین امر معطوف کند که ابتدا روی کاغذ و بعداً در عمل، مجموعه فعالیت‌های لازم موسسه را به نوعی «بازآفرینی» و دسته‌بندی نماید، که واگذاری مسئولیت و اختیار انجام آن بطور کامل یا نسبی به مدیران و گروه‌هایی از کارکنان ممکن باشد، دستیابی به شیوه‌های بدیع و پربازده مدیریت و سازماندهی شرکت مقدور شود. شیوه‌هایی که با جلب مشارکت و حفظ منافع شخصی کارکنان موجب استفاده بسیار بیشتر از ظرفیت‌های آنان شده و نهایتاً کاهش هزینه‌ای را به بار آورد، که مبنای نظریه «مدیریت پربازده» نوع ایرانی در میان تئوری‌های مدیریت در جهان باشد. ابداع چنین شیوه‌هایی گرچه بهیچ وجه دور از دسترس نیست، اما بهیچ وجه در توان متخصصان دانشمند مدیریت در کشور

نیست. مدیریت علمی است که شاید بیش از همه علوم و تکنولوژی‌ها زائیده تجربه عملی است. بنیستی که اکنون در آن گرفتاریم اینکه کارشناسان و متخصصان مدیریت ما، امکان آزمون نظرات خود را ندارند و مجبورند به بحث و تقلید از نظرات دیگران بپردازند. در مقابل مدیرانمان که امکان تجربه دارند، گویا از آزمون بیم دارند. لذا خوراک بومی برای دانشمندانمان فراهم نمی‌شود.

نکته مهم

نکته بسیار مهم دیگری که باید مورد توجه مدیران ما قرار گیرد، این است که (چنانکه در مقاله نیز به آن اشاره شده است) نمونه‌های موفق که در جهان قادر به پیاده کردن نظریه‌های نوین مدیریتی شده‌اند، عمدتاً در نتیجه یک بحران و برای رویارویی با آن به این تجربه‌ها دست زده‌اند. اینکه بسیاری از مدیران ما معتقدند، اگر مدیران موسسات کشورهای پیشرفته دست به اجرای این و آن نظریه مدیریتی می‌زنند، گویا برای این است که خیالشان راحت است و با دردمندی که مدیران ما با آن روبرویند، دست به گریبان نیستند، یک خیال نادرست است. اساساً تحولات و نظریه‌های مدیریتی زائیده بحران و شرایط نامناسب و مرگ‌آورند. طبیعی است شرکتی که با شرایط بحرانی روبرو نباشد، در دنیای رقابت، چرا اقدام به تغییر و تحول در نظام‌های کاری خود کند؟ بنظر ما بالعکس، شاید یکی از مهم‌ترین

دلایلی که مدیران موسسات ما دست به تحول و تجربه کردن آن نمی‌زنند، این است که با شرایطی چندان بحرانی و غیرعادی روبرو نبوده‌اند تا به تحول احساس نیاز کنند. معمولاً پشتوانه حمایت دولتی را (مستقیم و غیرمستقیم) داشته‌اند، کسی تا آنون یقین مدیر گرفته که: «چرا، مثلاً پس از یکدهه تصدی مدیریت شرکت، مصرف فلان میلیون دلار سرمایه‌گذاری جدید در خرید و نصب تاسیسات و ماشین‌آلات پیشرفته، استخدام ده‌ها و صدها تکنیسین بیش از قبل، مصرف کردن انرژی ارزان، کارگر ارزانتر، دلار با نرخ ترجیحی و غیره، هنوز قیمت تمام شده محصولات بیش از مشابه خارجی است و فریاد برآورده‌ای که باید واردات آن ممنوع شود!»

لذا به متولیان صنعت کشور و بویژه مدیران موسسات صنعتی یادآوری می‌کنیم که طبق برآوردهای کارشناسان، روند جهانی شدن و درهم‌تنیدن اقتصاد جهانی بحدی سریع است، که در کمتر از یکدهه صنایع ما باید قادر باشند بدون هیچگونه حمایت مستقیم و غیرمستقیم دولتی (محدودیت واردات، تعرفه گمرکی بر واردات، ارز ترجیحی، انرژی و کارگر ارزان و نظایر آن) با موسسات مشابه جهانی رقابت کنند. در آن زمان رقبا در انجام انواع تحولات تجربه اندوخته‌اند، لذا تا فرصت باقی است (و بهر حال دولت کم و بیش قادر به حمایت از شماست) باید دست به کار تجربه شریک تا در مواقع لازم از مهارت و تجربه لازم در برخورد با شرایط و مشکلات پیچیده برخوردار باشید. حالا به مقاله اکونومیست توجه کنید:

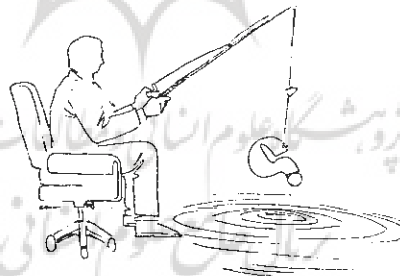
● نظم نوین کار

شرکت‌های بزرگ در کشورهای ثروتمند الزاماً دارند بتدریج از شیوه‌های سنتی «تولید انبوه» دوری گزیده و به «محیط‌های کار پربازده»^(۱) تحول می‌یابند. اما برغم گستردگی این دگرگونی، متأسفانه تعبیری مشترک از مفهوم این مقوله و چگونگی دستیابی به آن وجود ندارد.

همانطور که نیمه دوم قرن هجدهم شاهد تولد «عصر صنعت» بود، نیمه آخر قرن بیستم نیز طلوع بی‌سروصدای عصر دیگری است. عصر تولد آنچه که آنرا «محیط کار پربازده» یا

«کارخانه خوش عملکرد» نام نهاده‌اند. این نظریه سرعت در همه جا، از موسسات تولیدی گرفته تا خدماتی و از بخش خصوصی تا عمومی در حال گسترش است. بیل کلیتون و وزیر کار و «رابرت رایش» (R-REICH) حداکثر تلاش را در هرچه گسترده‌تر کردن این نظریه به کار می‌برند. آنها این عنوان را چاشنی سخنرانی‌های خود کرده و یک «گروه ضربت کاری» در وزارتخانه بدین منظور تشکیل داده‌اند.

بتدریج که مشاغل و صنایع «تولید انبوه» به کشورهای در حال توسعه منتقل می‌شود، بنگاه‌های کشورهای پیشرفته مجبورند، به جای ارزانی (قیمت در مورد کیفیت کالا، به جای انبوهی تولید بر تنوع آن، به جای کمیت بر «خدمات بعد از فروش» و عواملی از این قبیل با هم به رقابت برخیزند. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان مدیریت معتقدند، بهترین راه دستیابی به همه این چیزها این است که موسسات خود را به «محیط کار پربازده» تبدیل کنند. اما واقعاً، «محیط کار پربازده» چیست و مشخصات آن کدام است؟ آیا می‌توان آنها را نیز مثل سایر محصولات خرید؟ در تعدادی کتب و گزارش‌های اخیراً



● دو الگوی «تولید کم تلفات» و «تولید تیمی» به درگیر کردن شدید مدیران میانی و کاربرد کامپیوتر گرایش دارند.

● حتی در مواردی که نظریه ایجاد «محیط کار پربازده» به اجرا درآمده است، موسسه ذیربط نتوانسته است دستاوردهای ادعا شده را برای مدتی طولانی حفظ کند.

منتشر شده، از جمله مطالعه‌ای که توسط «انستیتوی خط‌مشی‌های اقتصادی آمریکا»^(۲) انجام گرفته می‌توان پاسخ‌هایی نسبتاً مناسب به سوالات فوق یافت.

هدف کلی «محیط کار پربازده» عبارتست از دوری‌گزیدن از شیوه‌های تولید انبوه با بهبود بخشیدن به بازدهی فرایندهای کاری و خدماتی. این تعریف آنقدر گسترده و کلی است که مدیران در هر گوشه از جهان می‌توانند از آن مفهومی خاص خود را برداشت کنند:

- مثلاً آشناترین الگو، نمونه ژاپنی «تولید صرفه‌جویانه»^(۳) است. این الگو توسط شرکت ژاپنی تویوتا بکار گرفته و به‌دیگران شناسانده شد. در این شیوه موجودی ابزارها به حداقل رسانده می‌شود، تیم‌های کاری برای شناسایی گلوگاه‌ها، رفع نواقص، تضمین کیفیت و نهادی کردن بهبود بخشی مداوم اقدام می‌کردند. نتیجه، کاهش شدید زمان ساخت هر قطعه بوده است.

- شرکت‌هایی در شمال ایتالیا، در «تخصص، - در عین قابلیت انعطاف» (FLEXIBLE SPECIALIZATION) سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها توانسته‌اند با ایجاد «شبکه‌های صنعتی» محاسن موسسات کوچک (دقت، ساخت طبق سفارش مشتری) را با مزایای سازمان‌های «غول‌پیکر» (تولید انبوه - دسترسی جهانی) ترکیب کنند. مثلاً شرکت BENETTON، که یک تولیدکننده بزرگ لباس است، برای اینکه بتواند خود را با امیال و خواسته‌های دائماً متغیر مشتریان سازگار کند، رابطه بسیار ساده و سیالی با تعداد کثیری از پیمانکاران، جزء، که برخی از آنها در طراحی و مد تخصص دارند و برخی دیگر در دوخت و تولید ایجاد کرده است.

- آلمانی‌ها در عوض، در «گوناگونی کیفیت»^(۴) تخصص دارند، بدین معنی که می‌توانند تعداد نسبتاً کمی از هر گروه محصولات (مثلاً تعداد کمی از هر مدل اتومبیل یا هر نوع ماشین‌های ابزار) را طبق سفارش مشتریان تولید کنند. مدیران آلمانی تأکید می‌کنند که در حال حاضر، برتری سنتی آنان در این عرصه (نیروی کار بسیار ماهر) با تکنولوژی نوین اطلاعات ترکیب شده، و آنان را قادر می‌سازد که ساده‌تر بتوانند ویژگی‌های صنعتگری کوچک (مهارت شخصی) را با

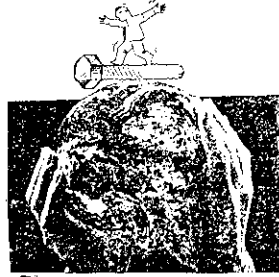
تولید انبوه ترکیب کنند.

«راه کار»^(۵) سوئدی‌ها. عمدتاً بر تشکیل تیم‌های «خودمختار» از گروه‌های کوچکی از صنعتگران بسیار ماهر متکی است. مثلاً در کارخانه سرشناس و نمونه (WDDEVALLA) متعلق به شرکت ولو، هر تیم از کارگران در ارتباط مستقیم با مشتری مربوط، ساخت (مونتاژ) کلیه قطعات یک اتومبیل را از ابتدا تا انتها برعهده دارند.

روش مختلط

آمریکایی‌ها برای نظارت بر این «راه کاری» را انتخاب کنند که بهترین‌ها را از هر یک از روش‌های فوق را دربر داشته باشد. در این «راه کار»، مثلاً محافل کیفی (Q.C. CIRCLES) از ژاپنی‌ها، و صنعتگری و روش «استاد-شاگردی» از آلمان‌ها به عاریت گرفته می‌شود. از میان همه این روش‌ها، در مجموع دو مدل که در آمریکا از محبوبیت و رواج بیشتری برخوردار شده‌اند، عبارتند از: «تولید کم‌تلفات» (LEAN PRODUCTION) و «تولید تیمی» (TEAM PRODUCTION) این دو الگو وجوه مشترک فراوانی دارند، که از جمله، بطور اخص می‌توان به اشتیاق به درگیر کردن شدید «مدیران میانی» و کاربرد کامپیوتر اشاره کرد. اما از نظر مقدار اختیار و قدرتی که به کارگران تفویض می‌شود باهم تفاوت چشمگیری دارند.

الگوی «تولید کم‌تلفات» عمدتاً بر هماهنگی از بالا (تمرکز) و شاخص‌های عملکردی (PERFORMANCE INDICATOR) متکی است. مثلاً شرکت صنایع مارلو (MARLOW-IND. CO) که یک تولیدکننده کولرهای ترموالکتریک در دالاس (تکساس) است، با سنجش دقیق و گسترده شاخص‌های عملکرد، توانسته کیفیت محصولات خویش را بهبود بخشد. در حال حاضر، مدیران معتقد به مدل «تولید کم‌تلفات»، بشدت سرگرم بازسازی (RE-ENGINEERING) تمامی فرایندهای کاری موسسه بمنظور کاستن از هزینه‌های سرانه و کم‌کردن زمان تولید هستند. در مقابل، «الگوی تیمی» بر قابلیت تصمیم‌گیری و خلاقیت (نوآوری) کارکنان متکی است. در کارخانه CORNING'S واقع در نیویورک،



● نظریه پردازان مدیریت نباید قابلیت برگشت پذیری تولید انبوه را دست‌کم بگیرند.

تیم‌های «خود-مدیر» (SELF-MANAGING TEAMS) یا «تیم‌های خودگردان» حتی مسئولیت انتخاب اعضای جدید برای تیم را نیز در دست دارند.^(۶)

به‌رغم اشتیاق فراوانی که اخیراً، در نوشته‌های مدیریتی نسبت به مقوله «عملکرد» (HIGH-PERFORMANCE) به چشم می‌خورد^(۷) اما در واقع، اغلب نظریات مطرح در آن چندان نو به حساب نمی‌آیند. از جمله «مدیریت کیفیت فراگیر» که بسیاری از مردم آن را از ژاپنی‌ها می‌دانند، در سال‌های دهه ۱۹۲۰ در آزمایشگاه‌های شرکت بل (BELL LAB.S) ابداع شد و به ایده محوری صنایع جنگی آمریکا در جریان جنگ جهانی دوم مبدل شد. جالب اینکه اشغالگران آمریکایی در دهه ۴۰ آن‌را به ژاپنی‌ها آموختند، که آنان نیز به نوبه خود آن‌را در دهه ۷۰ به معلمان «خویش باز آموزانند». در دهه ۱۹۵۰، غول‌هایی چون «I.B.M.» و «PROCTER & GAMBL'S» برای درگیر کردن کارکنان و مشارکت آنان در منافع تلاش فراوانی به‌عمل آوردند. مشکل مهمی که مثل یک همزاد با اینگونه نوآوری‌ها بوجود می‌آید، این است که معمولاً پس از فرونشستن اشتیاق اولیه، اثرات آنها بتدریج کمرنگ و کمرنگ‌تر می‌شود.

دوام بخشیدن به نوآوری‌ها^(۸) آیا تاریخ در حال تکرار است؟ وقتی با مدیران موسسات در اروپا و آمریکا صحبت می‌کنیم همه مدعی‌اند که در حال «بازآفرینی و نوآفرینی» واقعی اساسی محیط کار یا موسسه خویش هستند. اما وقتی کار آنان را دقیق‌تر می‌نگریم، پی می‌بریم که به‌جای یک «نوآفرینی اساسی»، در عمل تنها تغییرات جزئی و زودگذر انجام گرفته، که آنهم بیشتر بنابه یک ضرورت مقطعی (یا به پیروی از مد روز) بوده تا اعتقاد به یک نوآفرینی فراگیر و پایدار. تنها مواردی معدود-که عمدتاً شامل شرکت‌های غسول‌پیگیری نظیر LEVISTRAUSS یا جنرال موتورز می‌شود دست به تحولاتی ماندگار زده‌اند-آنهم بیشتر در واکنش به بحرانی بوده است که با آن روبرو شده‌اند.

حتی در مواردی که نظریه ایجاد «محیط کار پربازده» به اجرا درآمده است، موسسه ذیربط نتوانسته دستاوردهای ادعا شده را برای مدتی طولانی حفظ کند. مثلاً، بنظر می‌رسد روش ژاپنی «تولید کم‌تلفات» نسبتاً سریع به موانع سخت برمی‌خورد. در دهه ۷۰، نیروی کار لازم برای ساخت یک اتومبیل ۱۴۱ نفر - ساعت (یعنی از ۲۷۹ به ۱۳۸ نفر-ساعت) کاهش یافت؛ اما در تمام دهه ۸۰ این مقدار فقط ۶ نفر-ساعت دیگر کاسته شد. «ولو» مجبور شد به‌خاطر هزینه تولید بسالای کارخانه نمونه WDDEVALL را تعطیل کند!

نظریه‌پردازان مدیریت، باید قبل از هرچیز، قابلیت برگشت‌پذیری تولید انبوه را دست‌کم نگیرند. در همان حالی که آنان شدیداً سرگرم گفتگو در باب ایجاد مشاغل با کیفیت (HIGH-QUALITY JOBS) هستند،^(۹) چه بسیار مدیرانی که به «ظاهر آرائی» همان روش‌های تولید انبوه، کم‌کردن هزینه کار (مثلاً کاستن تعداد کارکنان یا دستمزد آنان)، واگذاری کارها به پیمانکاران دست دوم، مشغول بوده و برای افزایش «قابلیت انعطاف»، از کارکنان پاره وقت، و برای تولید «طبق میل مشتریان» از کامپیوتر استفاده می‌کنند.

باکمال شرمندگی باید گفت بسیاری از موسسات یا محیط کارهای مد روز و موفق همان کارخانجات سنتی هستند. مثلاً، اغلب

مدیریت کیفیت فراگیر و آزمون اصول اساسی

از: مجتبی کاشانی

تنگناهای چندساله اخیر اقتصادی در کشور ما، نیاز به تامین ارز، تنگ شدن میدان رقابت و احساس ضرورت صادرات، موجبات تغییر نگرش مدیران شرکت‌های تولیدی و صنعتی را در زمینه مدیریت فراهم آورده است به عنوان یک دست‌اندرکار مدیریت اجرایی از یک‌سو و نیز کارشناس و مشاور مدیریت در برخی از زمینه‌های مدیریت امروزی باید اعتراف کنم که استقبال، شنوایی و پذیرش اموری از قبیل آموزش، بررسی، مطالعه و آزمایش شیوه‌های نوین مدیریتی نظیر مدیریت مشارکتی، توجه و تاکید بر کیفیت، بهره‌وری، مدیریت کیفیت فراگیر، ISO 9000 و... هرگز تا به این حد نبوده است. تجهیز واحدهای صنعتی به امکانات آموزشی، تاسیس واحد مستقلی به نام آموزش، برگزاری آموزش‌های مدیریتی درون کارخانه‌ای، انعقاد قراردادهای آموزشی، مدیریتی و کیفیتی در چند سال اخیر در کشورمان بی‌سابقه بوده است.

اگرچه اندک اما به‌رحال کم‌کم واحدهایی را در کشور می‌شناسیم که هزینه‌های آموزش را سرمایه‌گذاری و ساعات آموزشی را ساعات تولید واقعی می‌دانند. جدای از تنگناها و مشکلات ناشی از جنگ در کشور ما، تحولات اساسی در دو دهه اخیر در جهانی که در آستانه ورود به قرن بیست و یکم از آن به «دهکده جهانی» تعبیر می‌شود به وقوع پیوسته که بررسی و شناخت این تحول ضرورت تغییر نگرش و انتخاب شیوه‌های مدیریتی را بیش از پیش آشکار ساخته است.

محصول، بمصرف می‌رسد کلیه حرکات و فرایندهای زائد که موجب اتلاف نیرو، سرمایه، مواد، تجهیزات می‌شود حذف می‌شوند فقط آنچه که صددرصد برای تولید محصول بدون نقص لازم است مصرف می‌شود.

4- DIVERSIFIED QUALITY

5- APPROACH

۶ - مقایسه شود، با روال رایج در صنایع خودمان، که در آن نه فقط کارگران، که حتی سرپرست، رئیس، مدیر و مدیر ارشد نیز از چنین قدرتی برخوردار نیست، فقط مدیرعامل یا قائم‌مقام وی قادر به اینکارند.

۷ - مثلاً کتاب، AMERICAN WORK-PLACE، NEW

نوشته EILEEN APPLEBAUM و ROSMARRY BATT، ناشر ILR PRESS

۸ - RE-EINVENTING THE WAFFLE، گرچه

معنای این جمله آنچه که فوقاً نوشته‌ایم نیست، اما عنوان فوق با متن تناسب بیشتری دارد.

۹ - منظور از شغل باکیفیت، یعنی شغلی که به‌خاطر تخصص‌های متنوع و نسبتاً بالا و قدرت تصمیمی که به کارگر متخصص واگذار می‌شود، او را تا حدود زیادی ارضاء می‌کند. مثلاً تولید یا مونتاژ کامل یک خودرو طبق خواسته‌های مشتری توسط یک گروه کارگر، از این جمله است.

کارخانه‌های تولید لباس ایتالیا، هنوز از نظر موفقیت مدیون نیروی کار پاره‌وقت و ارزان‌قیمت در جنوب ایتالیا و ترکیه می‌باشند. تقریباً نیمی از کل کارکنان صنایع تکنولوژی پیشرفته در دره سیلیکون (SILICON VALLEY) کارکنان غیر-ماهر یا نیمه-ماهرند! شرکت‌هایی نظیر هیتاچی، توشیبا، NEC و فوجیتسو، در تلاش‌اند که روش‌های تولید-انبوه را، حتی در فعالیت‌هایی که ماهیتاً فکری هستند، مثل تولید نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز به‌کار گیرند. «محیط کار پربازده» در سمینارها و بحث‌های نظری، بی‌گفتگو درست و زیباست اما بسیاری از مدیرانی که در حال دست‌وپنجه نرم‌کردن با کاهش هزینه‌ها و به فکر پیروزی در رقابت هستند. اعتقاد دارند هنوز هم «تولیدانبوه قابل انعطاف» راهی منطقی‌تر از شیوه‌های ریسک‌آوری نظیر، تشکیل «تیم‌های خودمختار» یا مشارکت کارکنان است. □

پانوش‌ها:

- 1- HIGH PERMANENCE WORK-PLACE
- 2- AMERICA'S ECONOMIC POLICY INSTITUTE

۳ - در LEAN PRODUCTION، یعنی شیوه‌ای که در آن حداقل نهاده‌ها برای تولید بهترین

عین‌الله احمدی: دارای فوق‌لیسانس

برنامه‌ریزی آموزش صنعتی از دانشگاه ایالتی ویسکانسین آمریکا است.

وی همچنین علاوه بر تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی فنی در کمیته‌های مختلف برنامه‌ریزی کشور نیز عضویت داشته است. از او تاکنون چند کتاب درسی در رشته برق برای تدریس در هنرستانها و مراکز تربیت معلم انتشار یافته است. همچنین چند کتاب صنعتی نظیر کنترل کیفیت جامع، مصاحبه‌های استخدامی، برنامه‌ریزی پیشگیری و نگهداری صنعتی از آثار اوست. مقالات زیادی از نامبرده در نشریات معتبر خارجی و داخلی و نیز مجله تدبیر منتشر شده است.